

Relaciones Poderosas para Equipos Extraordinarios



Cuadernillo digital



Circuito 2. Trabajo en equipo y resolución de conflictos

Índice

Competencia del programa	4
Temas de la sesión	4
Pregunta detonante	5
Objetivo de la sesión	5
Introducción	6
Tema 1. Negociar para ganar (manejo de conflictos)	
1.1 Distinguiendo el conflicto	7
1.2 Estrategia para el manejo del conflicto	10
1.3 Método para diseñar, ejecutar y evaluar la negociación	15
Dinámica 1 de la sesión de taller	19
1.4 Principios y procesos para la comunicación	20
1.5 Rutinas defensivas en la comunicación	22
1.6 Emociones presentes en la negociación y estrategias para fluir en la emocionalidad	24
Dinámica 2 de la sesión de taller	26
Tema 2. Trabajo en equipo	
2.1 Diferencia entre grupo y equipo	27
2.2 Ciclos de los equipos de trabajo	29
2.3 Roles de líder en los equipos de trabajo	30
Dinámica 3 de la sesión de taller	31
Checkpoint	31
Referencias	32
Recursos adicionales	33
Acreditación del programa	33



Competencia del programa

Aplica estrategias de liderazgo situacional que integran la comunicación positiva, la gestión constructiva de conflictos y la construcción de relaciones laborales saludables, para favorecer entornos colaborativos e inclusivos donde el compromiso, la cohesión y el logro de objetivos organizacionales se fortalecen mediante el bienestar emocional y la toma de decisiones efectiva.

Temas de la sesión

Circuito 2. Trabajo en equipo y resolución de conflictos

1. Negociar para generar (manejo de conflictos)

- 1.1 Distinguiendo el conflicto
- 1.2 Estrategia para el manejo de conflicto
- 1.3 Método para diseñar, ejecutar y evaluar la negociación
- 1.4 Principios y procesos para la comunicación
- 1.5 Rutinas defensivas en la comunicación
- 1.6 Emociones presentes en la negociación y estrategias para fluir en la emocionalidad

2. Trabajo en equipo

- 2.1 Diferencia entre grupo y equipo
- 2.2 Ciclos de los equipos de trabajo
- 2.3 Roles del líder en los equipos de trabajo



Pregunta detonante

Actualmente, ¿se están utilizando en el equipo de trabajo las herramientas necesarias para transformar las tensiones en acuerdos y lograr un equipo más sólido?

Objetivo de la sesión

Diseñar e implementar estrategias de negociación y gestión de conflictos, al hacer uso común de modelos de resolución efectiva y herramientas que promuevan la construcción de equipos de trabajo cohesionados y orientados a resultados.



Introducción

En el entorno organizacional contemporáneo, el desarrollo de competencias para la gestión del conflicto y la construcción de equipos efectivos constituye un eje estratégico para alcanzar objetivos comunes y fortalecer el clima laboral. Los conflictos, lejos de ser anomalías, representan expresiones naturales de la diversidad de intereses, percepciones y necesidades en los espacios de trabajo. Su adecuada comprensión y canalización permite prevenir escenarios de disfunción para convertirlos en oportunidades de mejora continua y transformación positiva.

Asimismo, el trabajo colaborativo demanda una mirada profunda sobre la diferencia entre grupos y equipos, los ciclos por los que transitan, y el papel que desempeña el liderazgo en cada etapa. La consolidación de equipos de alto desempeño implica el dominio de herramientas de negociación, el fortalecimiento de habilidades comunicativas y la integración de la inteligencia emocional como elemento transversal para favorecer la empatía, asertividad y cohesión.

Este conjunto de conocimientos permite diseñar intervenciones más efectivas, responder con agilidad ante los desafíos de la dinámica organizacional y fomentar una cultura de diálogo, respeto y corresponsabilidad. La combinación de estas capacidades posiciona al liderazgo como un agente clave para el éxito sostenible de las organizaciones.



Tema 1. Negociar para generar (manejo de conflictos)

1.1 Distinguiendo el conflicto

Distinguir un conflicto implica identificar una situación en la que existen diferencias significativas entre dos o más partes que afectan negativamente la interacción o el logro de objetivos comunes.

Gómez (2022) señala que fue Henry Mintzberg, académico canadiense, quien planteó que una organización está integrada por individuos que forman parte de grupos y coaliciones.

Esta pertenencia origina tanto coincidencias como oposiciones respecto a ideas y perspectivas, tanto dentro como fuera de la organización. En este contexto emergen los conflictos, los cuales surgen cuando dichas diferencias se confrontan y se produce una disputa por el uso de recursos o por la validación de posturas divergentes.



Las partes implicadas en el conflicto reciben el nombre de *agentes*, los cuales pueden ser internos o externos. Cada agente posee la capacidad de ejercer influencia con el fin de favorecer sus intereses y obtener los recursos que considera necesarios.

Desde la perspectiva de Mintzberg, la organización constituye una estructura atravesada por un juego de poder entre coaliciones diversas, orientadas a alcanzar múltiples objetivos (Gómez, 2022). Esta concepción permite comprender a la organización como un espacio en constante dinamismo, caracterizado por procesos continuos de negociación y resolución de conflictos.

Gómez (2022) define el conflicto organizacional como la situación en la que dos o más agentes presentan desacuerdos respecto a la distribución de recursos limitados y actúan en función de sus metas e intereses, lo que incluye también la incompatibilidad de ideas o visiones.

Entre los principales tipos de agentes que interactúan en la dinámica organizacional se encuentran:

- Sindicatos
- Proveedores
- Accionistas
- Colaboradores
- Clientes
- Departamentos

Componentes del conflicto

Un conflicto da señales de alerta desde su formación, de ahí la importancia de conocerlo. En cuanto a los componentes del conflicto, Alarcón-Lizcano et al. (2022) explican que Fredy Kofman (2001), en su obra *Metamanagement*, identifica tres elementos fundamentales: el desacuerdo de hecho, la escasez y el desacuerdo de derecho.

Componente	Definición
Desacuerdo de hecho	En este caso existe una diferencia en la opinión. Ésta, por lo general, se basa en una diferencia de deseos, necesidades o valores. El líder de mantenimiento tiene la necesidad de realizar un paro preventivo para asegurar la fiabilidad del equipo a largo plazo. Por otro lado, el líder de producción desea la operación continua de la máquina para alcanzar los objetivos de producción de la semana. Sus opiniones sobre el uso inmediato del equipo son opuestas. La clave es alinear los objetivos bajo una meta común superior: la eficiencia y rentabilidad de la planta. Se previene este conflicto mediante una comunicación proactiva y periódica entre líderes para que ambos comprendan cómo sus metas individuales contribuyen al éxito general. La solución es cambiar el enfoque de "mi necesidad Vs. la tuya" a "¿cuál es la mejor decisión para la organización?". Esto fomenta una negociación colaborativa (Ganar-Ganar) en lugar de una competitiva.
Escasez	Este tipo de conflicto se basa en una carencia que impide que cada persona consiga lo que desea de forma independiente. El recurso limitado es el tiempo productivo de la máquina. Es imposible satisfacer simultáneamente la necesidad de mantenimiento (tiempo de paro) y la de producción (tiempo de operación), lo que genera la disputa. Este conflicto se gestiona a través de una planificación integrada y la optimización de recursos. En lugar de discutir cuando surge la urgencia, se debe crear un calendario maestro que contemple las necesidades de mantenimiento preventivo junto con el plan de producción. Se pueden buscar alternativas creativas, como programar las <i>libranzas</i> en horarios de menor impacto (cambios de turno, mantenimientos más cortos y frecuentes) para maximizar el uso del recurso escaso.
Desacuerdo de derecho	Surge la pregunta de ¿quién tiene la autoridad final para decidir sobre el uso de la máquina? La falta de un proceso claro sobre cómo adjudicar el recurso cuando las prioridades chocan escala el conflicto. La solución es establecer protocolos y políticas de escalamiento claras antes de que ocurra el conflicto. Se debe definir una matriz de decisión. Por ejemplo: si el mantenimiento es preventivo y programado, sigue el calendario; si es una alerta crítica del sistema Augury, tiene prioridad. Si no hay acuerdo entre los líderes en 15 minutos, el protocolo debe indicar que se escale al siguiente nivel gerencial. Esto elimina la ambigüedad y convierte una potencial lucha de poder en un proceso definido.

Tabla 1. Componentes fundamentales del conflicto.

Fuente: Kofman, F. (2001). *Metamanagement*. Tomo 2. México: Granica.

Escalada del conflicto

El conflicto experimenta transformaciones a lo largo de su ciclo. Cuando no se gestiona de manera adecuada, tiende a intensificarse y aumentar su complejidad.

A continuación, se señala una serie de indicadores que permite detectar la escalada de un conflicto:

- Aumento de las cuestiones sobre las que existe la disputa.
- Fracaso en un hecho o acción pasa a ser un defecto de personalidad.
- Transformación del uso de tácticas livianas a tácticas pesadas (pasar del hecho de pedir a amenazar).
- Pérdida del objetivo de la discusión inicial.
- Aumento de las partes involucradas.
- Utilización repetida del lenguaje del “tú”.
- Selección de ciertas palabras y expresiones de la otra parte que confirman tus propias hipótesis (percepción selectiva).
- Convencimiento de los agentes de que la situación se desarrollará de cierta manera, con base en sus expectativas y así ocurre (profecía autocumplida).
- Quedar atrapado o sobreexposición de los agentes a tal punto de ya no tener retorno.

La escalada puede estar impulsada por múltiples factores, tales como la ausencia de espacios para tratar las diferencias, la convicción de tener la razón, el deterioro de la confianza, la rigidez cognitiva o el exceso de reactividad emocional.

Para prevenir la escalada o revertirla, resulta indispensable el uso de actitudes y habilidades mediadoras que fomenten una comunicación pacífica y constructiva. La integración de estos elementos permite crear un entorno donde el conflicto pueda abordarse sin derivar en confrontación.



Fundación Cambio Democrático (2022) propone dos estrategias que se pueden utilizar para desescalar un conflicto:

1. Usar actitudes personales que faciliten el diálogo: ser empático, respetuoso, tener calidez al hablar, ser flexible y ser consciente para estar en el aquí y ahora.
2. Usar habilidades colaborativas para la comunicación pacífica. Estas habilidades pueden ser la escucha activa, ser asertivo, usar el lenguaje del “yo” y manejar el arte de dar *feedback*.

Adicionalmente, se destaca la estrategia de la penetración, que consiste en evitar respuestas impulsivas, discusiones innecesarias, presiones y actitudes confrontativas, para favorecer así la apertura y la comprensión mutuas.

1.2 Estrategia para el manejo de conflicto

La negociación representa una herramienta eficaz para la gestión de conflictos, al permitir que las partes reconozcan el valor de alcanzar un acuerdo por encima de la ruptura de la relación. Esta disposición mutua a ceder en ciertos puntos con el fin de lograr beneficios compartidos constituye su base operativa (Fundación Cambio Democrático, 2022).

El proceso negociador facilita el acercamiento entre partes en oposición con el objetivo de construir una solución aceptable para todos los involucrados. Según Fundación Cambio Democrático (2022), la negociación se define como un proceso de toma de decisiones conjuntas, en el cual las partes expresan inicialmente sus demandas contrapuestas y avanzan hacia el acuerdo mediante concesiones recíprocas o la generación de alternativas.

Un elemento común en todas las definiciones de negociación es la disposición voluntaria de las partes para alcanzar un acuerdo. Esta voluntad constituye una condición esencial para el éxito del proceso.



Cabrera-Nyst (2024) amplía esta visión al exponer las principales estrategias utilizadas durante la negociación:

Estrategias perder-perder

Las dos partes desisten de algunos objetivos por medio de un compromiso. Ambas partes resignan algunas cosas, ideas, actitudes, por lo tanto, ambas pierden.

Estrategias ganar-perder

Una de las partes consigue vencer en el conflicto. Es decir, alcanza sus objetivos y logra frustrar a la otra parte. Estas estrategias son claramente destructivas y más allá de que el conflicto se apacigüe, este no se soluciona.

Estrategias ganar-ganar

Esta es la estrategia que recibe mayor atención en la actualidad. Se espera que ambas partes ganen. Esta estrategia engloba técnicas como la negociación, la mediación y el arbitraje. Dependiendo del caso se puede variar el uso de las distintas técnicas con el fin de conseguir el resultado esperado: que todas las partes ganen.

Figura 1. Estrategias para el manejo de conflictos.

Fuente: Cabrera-Nyst, R. (2024). *Las 4 estrategias de negociación más utilizadas*.

Recuperado de <https://www.ineaf.es/tribuna/estrategias-de-negociacion-mas-utilizadas/>

En el marco de la negociación por posiciones, cada una de las partes involucradas adopta una postura definida respecto al tema en discusión, consideremos la gestión de las vacaciones del personal técnico, una situación que puede generar controversia si no se maneja con cuidado. Un técnico solicita un día de vacaciones con poca antelación en una semana de alta producción.

En este tipo de negociación es posible identificar dos enfoques predominantes. Por un lado, la postura dura, caracterizada por la rigidez y la defensa inflexible de la posición propia, incluso en detrimento del diálogo. Por otro lado, la postura suave o condescendiente, orientada a la búsqueda de una solución que beneficie a ambas partes y privilegie la conciliación sobre la imposición.

	Negociación suave	Negociación dura
Papeles	• Amigos	• Adversario
Metas	• Acuerdo	• Victoria
Formas de operar	• Concesiones para cultivar la relación • Cambia de posición fácilmente • Suave con la gente y el problema • Ofrece • Confía • Acepta pérdidas para alcanzar acuerdos • Insiste en llegar a un acuerdo • Evita confrontación • Cede ante la presión	• Pide concesiones como condición de la relación • Profundiza en su posición • Duro con la gente y el problema • Amenaza • Desconfía • Demanda ganancias para alcanzar acuerdos • Insiste en la posición uno • Gana confrontación • Presiona

Tabla 2. Características de la negociación suave y dura.

Fuente: Manzanal, M. (2022). La negociación desde una perspectiva colaborativa: el método Harvard. *Centro de Estudios de Administración*, 6(1). Recuperado de <https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/view/3743/2033>

Estas diferentes posturas incluyen también otros tipos de negociaciones que se conocen como negociaciones competitivas y negociaciones colaborativas.

En las negociaciones competitivas:

- Ambos agentes son adversarios: la victoria es el objetivo.
- Hay desconfianza.
- Solo una postura es la correcta.
- Existen amenazas.
- Los argumentos se descalifican.
- Tienen que existir ganancias para que haya un acuerdo.
- Se quieren sacar los mayores beneficios.

En las negociaciones colaborativas:

- Se desarrollan en un ambiente de cordialidad y amistad.
- El objetivo primordial es llegar a un acuerdo.
- Existe confianza entre las partes.
- Existe información que facilita el entendimiento de la postura por ambas partes.
- Se cubren las necesidades de la otra parte que se encuentra en la agenda de la negociación.
- Se acepta que hay probabilidades de pérdidas de la postura inicial.

Por lo general, las negociaciones competitivas siguen la estrategia Ganar – Perder. Por otro lado, las negociaciones colaborativas siguen la estrategia de Ganar – Ganar. Como parte de la crítica a ambos modelos de negociación, se puede decir que ninguno de los extremos tiene la razón. Depende en gran parte de la naturaleza de la negociación y de ahí mantener un estilo competitivo o colaborativo.



Un buen resultado se obtiene también al ser un buen negociador. Para alcanzar esto, a continuación, se presentan las características que Peña (2025) considera que un buen negociador debe poseer:



Figura 2. Características del buen negociador.

Fuente: Peña, F. (2025). *Habilidades de negociación: ¿qué son y cómo desarrollarlas?* Recuperado de <https://acceninter.com/habilidades-de-negociacion/>

1.3 Método para diseñar, ejecutar y evaluar la negociación

La negociación implica un proceso de acercamiento entre agentes con el propósito de alcanzar un acuerdo. Cada parte cuenta con un punto más favorable (P.M.F.) desde su propia perspectiva, el cual representa el escenario ideal según sus intereses. A partir de esa posición inicial, resulta necesario transitar hacia un punto de equilibrio que permita la conciliación de objetivos.

En las siguientes representaciones gráficas se muestran dos escenarios posibles: el espacio de la negociación viable y el espacio en el que el acuerdo resulta inviable.

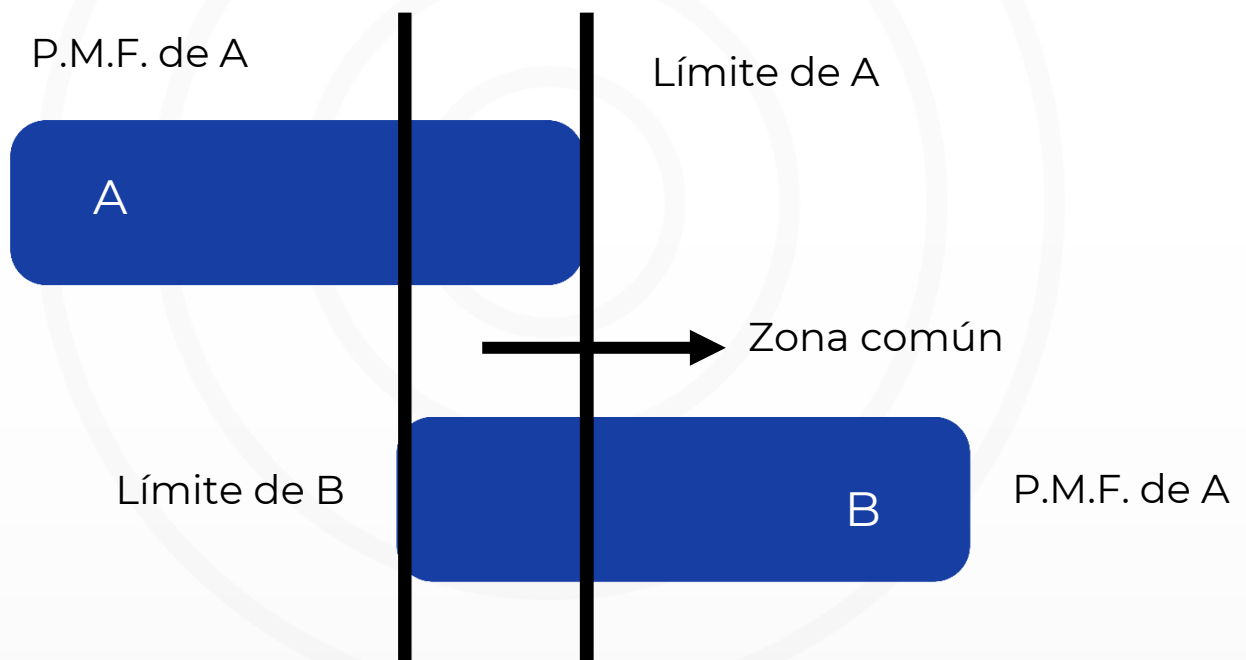


Figura 3. Modelo del espacio de la negociación.

Fuente: Aguilar, J. (s.f.). *5 reglas de oro para la negociación*. Recuperado de <https://www.unniun.com/5-reglas-de-oro-para-la-negociacion-jose-juan-aguilar-master-en-direccion-y-gestion-de-empresas-universidad-de-alicante-mde/>

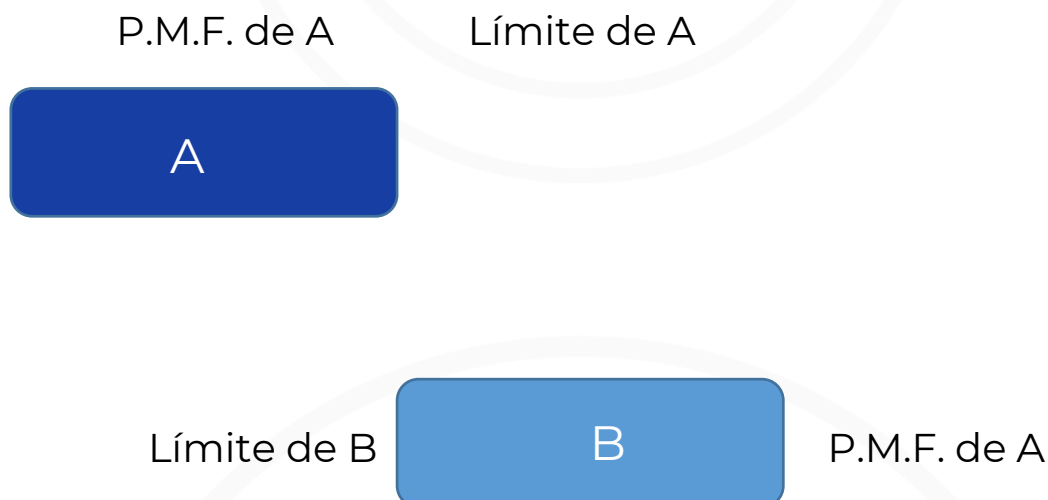


Figura 4. Modelo de la imposibilidad de negociación.

Fuente: Aguilar, J. (s.f.). *5 reglas de oro para la negociación*. Recuperado de <https://www.unniun.com/5-reglas-de-oro-para-la-negociacion-jose-juan-aguilar-master-en-direccion-y-gestion-de-empresas-universidad-de-alicante-mde/>

En la Figura 3 se puede ver cómo ambas partes se acercan a sus respectivos P.M.F. sin coincidir al 100%. Este desplazamiento tiene un límite al que también se le conoce como punto de ruptura. Este punto de ruptura se puede entender como el momento en que ambas partes deciden romper la negociación. La zona común es el espacio de la negociación donde existe la posibilidad de negociar y llegar a un acuerdo.

El margen de maniobra en una negociación se considera desde el P.M.F. hasta el Límite.

Cuando se está en un proceso de negociación, siempre será necesario delimitar el margen de maniobra. Para esto se debe tener en mente el P.M.F. y cuál será el límite. Si se presentara una imposibilidad de negociación, como se visualiza en la Figura 4, ambas partes deberán rediseñar sus estrategias de negociación para poder alcanzar una zona en común.

¿Cómo diseñar una negociación?

Una preparación deficiente conduce al negociador a adoptar una postura reactiva, lo que le impide asumir la dirección del proceso. En tales circunstancias, la contraparte puede adquirir mayor confianza y ejercer presión, lo cual debilita la capacidad de negociación del interlocutor mal preparado.

Por esta razón, una preparación adecuada constituye un factor determinante para el éxito y el logro de los objetivos planteados. Prepararse implica adoptar una actitud proactiva y construir un esquema anticipado del desarrollo de la negociación. Este esquema debe incluir la comprensión de las posturas de todas las partes, la identificación de los argumentos que podrían utilizarse y la previsión de posibles respuestas ante ellos. Ningún aspecto del proceso debe quedar sujeto al azar.

La habilidad para escuchar y analizar los argumentos de la contraparte permite identificar tanto sus fortalezas como sus debilidades. Comprender estos argumentos no implica asumir una posición rígida o inamovible, sino más bien diseñar un repertorio de planteamientos que pueda adaptarse a la dinámica de la conversación, y mantener apertura para interpretar el lenguaje verbal y no verbal.

Los estados de ánimo y las expresiones de los participantes también aportan información valiosa durante el proceso, lo que exige flexibilidad en el planteamiento de los argumentos, sin perder de vista el objetivo central. En toda negociación debe asumirse que ninguna de las partes posee el control absoluto.

La preparación estratégica debe considerar tres factores clave:

- Definir objetivos propios y tratar de inferir los de la otra parte.
- Recabar información relevante.
- Establecer una estrategia coherente para abordar la negociación.

Definición de objetivos

Los objetivos planteados deben ser, ante todo, realistas. Es habitual que cada parte considere sus propios intereses como prioritarios, lo cual puede conducir a un punto muerto si no se establece un marco de objetivos alcanzables y jerarquizados.

El resultado esperado debe aproximarse al punto más favorable (P.M.F.), reconociendo que no todos los objetivos tienen el mismo nivel de relevancia. La amplitud del margen de maniobra reflejará esa jerarquía interna.

Una práctica útil en la fase de preparación consiste en enlistar los objetivos desde el más importante hasta el menos relevante, asignando un nivel de prioridad a cada uno. Esto permitirá distinguir tres tipos de objetivos, conforme a la clasificación propuesta por Diario del Exportador (2021):



Figura 5. Objetivos G.P.T.

Fuente: Diario del Exportador (2021). *6 etapas del proceso de negociación: Preparación*. Recuperado de https://www.diariodelexportador.com/2021/05/6-etapas-del-proceso-de-negociacion_5.html

El proceso de negociación suele iniciarse con la exposición de los objetivos tipo “G”, ya que estos no resultan indispensables. Los objetivos tipo “P” representan aquellos que se pretende alcanzar mediante concesiones mutuas, mientras que los objetivos tipo “T” constituyen el límite mínimo aceptable; sin su cumplimiento, la negociación tiende a romperse.

El modelo G.P.T. permite estructurar una preparación estratégica clara. Sin embargo, su eficacia depende en gran medida de la cercanía con la realidad. El objetivo mínimo indispensable, también conocido como Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN), representa el valor más bajo que podría aceptarse como resultado de la negociación. A pesar de su utilidad, el MAAN puede interferir en la preparación si se adopta de manera prematura, lo que estrecha el margen de maniobra. Contar con una alternativa sólida, no obstante, fortalece la posición y facilita la obtención de concesiones.

La información

La formulación de objetivos propios y la anticipación de los de la contraparte requiere de una recolección rigurosa de información. Esta debe centrarse en aspectos específicos del oponente:

- Estilo de negociación (duro o blando).
- Rasgos de personalidad.
- Motivaciones.
- Contexto y circunstancias actuales.
- Mecanismos de toma de decisiones (impulsivos o racionales).

La disponibilidad de esta información posibilita una preparación más realista, lo que incrementa la probabilidad de alcanzar los objetivos deseados. Sin embargo, dado que los negociadores tienden a resguardar sus intereses, el acceso a dicha información puede resultar limitado. Por ello, un mayor nivel de preparación se asocia con un mayor número de objetivos alcanzados.



Estrategia para ejecutar la negociación

Diseñar con antelación una estrategia para el desarrollo de la negociación constituye un elemento clave. La elaboración de esta estrategia debe considerar los siguientes puntos:

- Momento de la entrevista donde se dará a conocer cierta información.
- Información que nunca deberá ser expuesta durante la negociación.
- Argumentos que se utilizarán y cómo se desea presentarlos.
- Anticipar los argumentos de la otra parte y pensar cómo se van a contrarrestar.
- Pensar quién toma la palabra primero y por qué debe de ser así.

Será importante no ser rígidos, ya que la negociación es un proceso cambiante y se debe saber reaccionar a estos cambios.

Dinámica 1. Conflict radar

Objetivo: Fortalecer la capacidad de los participantes para observar, diagnosticar e interpretar conflictos, justificando sus decisiones con fundamentos conceptuales y enriqueciendo su aprendizaje a través del intercambio de perspectivas.

Duración: 30 minutos.

1. Presentación del reto

Formen equipos de 4 a 5 participantes, los participantes remotos formarán un equipo de trabajo.

Su facilitador les proporcionará un caso. Ahora, como equipo de trabajo, tienen un reto que resolver: revisen y analicen la situación.

2. Interpreta el conflicto

Cada equipo deberá observar, diagnosticar e interpretar el caso presentado y con ello contestar su Conflict Radar.

3. Puesta en común

Cada equipo dispondrá de 5 minutos para presentar su Conflict Radar.

1.4 Principios y procesos para la comunicación

Uno de los elementos cruciales para el éxito en las negociaciones es la calidad de la comunicación. La capacidad de expresar ideas con claridad incide directamente en el resultado del proceso, así como la habilidad para escuchar activamente e interpretar con precisión las palabras del interlocutor.

La comunicación puede entenderse como la transferencia eficaz de significados. En ausencia de claridad o comprensión, se considera que la comunicación ha fracasado. En el contexto de la negociación, una comunicación precisa y estructurada permite plantear objetivos de forma clara y sustentar los argumentos con mayor efectividad.

Díaz-Chuquipiondo (2021) define la comunicación como el proceso mediante el cual se logra transmitir y recibir información de manera efectiva.

Este proceso se compone de los siguientes elementos:

- Emisor: agente que transmite información.
- Mensaje: información que se comunica.
- Canal: medio que se utiliza para transmitir información.
- Receptor: agente que recibe información.
- Reacción: respuesta que da el receptor y sirve de retroalimentación al emisor.



Métodos de la comunicación

En los entornos de negociación suelen predominar diversos métodos de comunicación, entre los cuales destacan los verbales, escritos, no verbales y aquellos mediados por tecnología. Cada uno de estos métodos posee ventajas y limitaciones, las cuales se detallan en la siguiente tabla:

Método de comunicación	Ventajas	Desventajas
Verbal	• De rápida transmisión. • Se puede dar una retroalimentación en el momento.	• Se puede distorsionar fácilmente.
Escrito	• Es un registro permanente. • Tangible y verificable.	• Toma más tiempo el seguimiento en este método. • La retroalimentación es muy tardada.
No verbal	• Transmite información que no se quiere transmitir. • Facilita la transmisión de las emociones.	• Se puede malinterpretar.
Medios electrónicos	• Es un método de comunicación sin costos.	• Son más inseguros.

Tabla 3. Ventajas y desventajas de los métodos de comunicación.

Fuente: Díaz-Chuquipiondo, R. (2021). Teoría de la comunicación corporativa. *Polo del conocimiento: revista científico-profesional*, 6(3). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7926838.pdf>

Durante una negociación siempre van a prevalecer los métodos verbales y no verbales.

1.5 Rutinas defensivas en la comunicación

Las barreras en la comunicación suelen ser obstáculos que hacen la comunicación más difícil. A continuación, se enlistan las barreras de la comunicación más frecuentes durante una negociación.

- Semántica
- Física
- Fisiológica
- Psicológica

Las distorsiones en las comunicaciones efectivas también se vuelven barreras. Estas distorsiones pueden ser:

- Percepción selectiva
- Emociones
- Lenguaje
- Cultura nacional
- Indicativos no verbales

Existen diferentes técnicas para superar las barreras en la comunicación efectiva. Muchas veces al usar la retroalimentación se puede asegurar que el mensaje de la comunicación fue bien comprendido por el receptor. No necesariamente una retroalimentación es verbal, también puede ser no verbal o de manera escrita con una evaluación de desempeño.



Para garantizar la comunicación efectiva, Rufí (2023) define los siguientes 10 mandamientos:



Figura 6. Los 10 mandamientos de la comunicación efectiva.

Fuente: Rufí, C. (2023, 12 de julio). *Habilidades de comunicación de un líder: 10 mandamientos*. Recuperado de <https://www.ontraining.es/los-10-mandamientos-de-la-comunicacion-para-un-lider/>

1.6 Emociones presentes en la negociación y estrategias para fluir en la emocionalidad

Durante la negociación influirá la comunicación verbal y no verbal. Las comunicaciones no verbales y paraverbales se transmiten, en parte, mediante las emociones. Es por esto por lo que el dominio de la Inteligencia Emocional durante la negociación es fundamental para conseguir los objetivos.

La negociación es una comunicación de mucha complejidad, ya que en el intercambio de la comunicación las partes querrán defender sus posturas y creencias. La comunicación durante la negociación será:



Tabla 4. Elementos de los tipos de comunicación.

Fuente: Díaz-Chuquipiondo, R. (2021). Teoría de la comunicación corporativa. *Polo del conocimiento: revista científico-profesional*, 6(3). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7926838.pdf>

Estrategias para la negociación

De acuerdo con Parada (2024), las estrategias de negociación son métodos específicos utilizados durante un proceso de negociación con el objetivo de alcanzar acuerdos que beneficien a todos los involucrados. Algunas de las estrategias más comunes se describen a continuación:

Estrategia	Descripción
Método Harvard	Enfocado en la búsqueda de soluciones colaborativas, promoviendo el diálogo abierto y la identificación de intereses compartidos para llegar a un acuerdo que beneficie a todos.
Método SPIN	Las siglas se refieren a Situaciones, Problemas, Implicaciones y Necesidades del cliente. Se centra en identificar estos aspectos para proporcionar soluciones específicas.
Método AIDA	Las siglas se refieren a Atención, Interés, Deseo y Acción. Se utiliza con el objetivo de persuadir y guiar al interlocutor mediante las etapas del proceso de compra, al aplicar principios de comunicación efectiva.
Técnica ganar-ganar	Focalizada en la creación de acuerdos beneficiosos para ambas partes, al maximizar el valor conjunto y fortalecer las relaciones comerciales a largo plazo.
Empatía estratégica	Implica comprender las necesidades y perspectivas del otro negociador para adaptar la estrategia y construir una relación basada en la confianza y la comprensión mutua.
Estrategia cara a cara	Centrado en la comunicación directa y la interacción personal para establecer conexiones más fuertes y comprender mejor las necesidades y preocupaciones del otro negociador.

Tabla 5. Estrategias para la negociación.

Fuente: Parada, M. (2024). *Estas son las técnicas de negociación más eficaces para tu empresa.* Recuperado de <https://www.esade.edu/beyond/es/tecnicas-negociacion-eficaces/>



Dinámica 2. Negotiation Arena

Objetivo: Diseñar una estrategia de negociación que permita atender un conflicto organizacional mediante la aplicación del método de negociación, la comunicación efectiva, la inteligencia emocional y la gestión de rutinas defensivas, favoreciendo acuerdos que beneficien a las personas y a la organización.

Duración: 30 minutos.

1. Conozcan la misión

Formen equipos de 4 a 5 participantes. Los participantes remotos formarán un equipo de trabajo.

Cada equipo recibirá una **Negotiation Mission Card**, la cual presenta una situación organizacional que requiere llegar a un acuerdo entre dos o más partes.

Además, recibirán una **Restriction Card**, la cual representa una condición que limitará la negociación.

Importante: la restricción forma parte del reto y deberá considerarse durante el diseño de la estrategia.

No existe una única respuesta correcta.

El propósito es construir la estrategia más sólida.

2. Diseñen la estrategia

Analicen el caso y completen el **Negotiation Strategy Canvas**.

3. Defiendan su estrategia

Cada equipo contará con **tres minutos** para presentar su propuesta.

La presentación deberá responder únicamente las siguientes preguntas:

- ¿Cuál era el principal reto del caso?
- ¿Qué estrategia diseñaron?
- ¿Cómo aplicaron los principios del Método Harvard?
- ¿Por qué consideran que su propuesta favorece una negociación efectiva?

Los demás equipos podrán realizar **una pregunta** al finalizar cada presentación.

El objetivo no es debatir, sino enriquecer la propuesta mediante diferentes perspectivas.

Tema 2. Trabajo en equipo

2.1 Diferencia entre grupo y equipo

De acuerdo con Fuentes (2021), algunas diferencias entre grupo y equipo son:

Características de los grupos	Características de los equipos
Conjunto de dos o más individuos que interactúan entre ellos y se reúnen para alcanzar un objetivo en particular.	Se pregunta a los colaboradores cuál sería la mejor opción para resolver los problemas.
Las personas piensan que están agrupadas por fines administrativos solamente. En algunos casos incluso pueden tener intereses contrarios.	Los miembros del equipo están conscientes de su interdependencia y saben que los objetivos del equipo se alcanzan con apoyo de todos ellos.
Las personas se centran en sí mismas. No están involucradas en organizar los objetivos del grupo.	Hay un claro sentido de pertenencia.
Las personas reciben indicaciones de lo que tienen que hacer.	Se logra el compromiso de los colaboradores porque ellos mismos los fijan.
No se crea una confianza profunda entre los miembros debido a que desconocen las motivaciones de sus compañeros.	Se logra una comunicación efectiva basada en la confianza.
Las expresiones de opinión no son valoradas como algo que pueda agregar valor a otro porque cada uno se concentra en lo suyo.	Se logra motivar a otros mediante el aprendizaje para desarrollar aptitudes y habilidades.
Los miembros trabajan independientemente. Cada persona puede tener una manera diferente de funcionar.	Los miembros del equipo saben y entienden que el líder deberá tomar decisiones que pueden ser diferentes a las que ellos aportaron.
Pueden tener formación similar pero no complementaria.	El equipo tiene una identidad clara.

Tabla 6. Diferencias entre grupos y equipos.

Fuente: Fuentes, E. (2021). *10 diferencias entre grupo y equipo de trabajo*. Recuperado de <https://liderexponencial.es/diferencias-entre-grupo-y-equipo-de-trabajo/>

Es mucho más fácil conformar un grupo de trabajo que un equipo y normalmente lo primero que se encuentra en las organizaciones son grupos de trabajo y no equipos, ya que tiene que ver con la madurez del equipo, así como la del líder. Es más fácil encontrar grupos porque en ellos hay procesos y tareas asignadas que normalmente no cambian con el tiempo. En cambio, en un equipo hay mayor flexibilidad. Las habilidades y fortalezas de cada miembro son identificadas y utilizadas. Poseen, también, el sentido compartido de unidad y pertenencia, lo que hace que utilicen más el “nosotros” que el “yo”.

Por otro lado, los equipos tienen dos tipos de metas que, juntas, definen al equipo de manera integral.

Metas de resultados

Planteamientos claros sobre lo que se desea alcanzar. Son aquellos objetivos que se pueden medir y que tienen indicadores claros para todos.

Metas de valores

Planteamientos que describen el impacto que se desea tener sobre la vida de los miembros del equipo, de los clientes, de los proveedores y de los integrantes de la comunidad.

Figura 7. Tipos de metas de los equipos de trabajo.

Fuente: Farías, A. (2022). *Gung Ho! ¿Cómo estimular el compromiso y el entusiasmo?* Recuperado de <https://adrianfarias.com/gung-ho-como-estimular-el-compromiso-y-el-entusiasmo/>



2.2 Ciclos de los equipos de trabajo

Hay innumerables autores que hacen referencia a las etapas de los equipos de trabajo. De los modelos más comunes es el propuesto en 1965 por Bruce Wayne Tuckman, un psicólogo estadounidense especializado en las dinámicas de grupos. Una versión adaptada por Huot-Link (2024), contempla las siguientes etapas:



Figura 8. Etapas de los equipos de trabajo.

Fuente: Huot-Link, I. (2024). *Mejorar el trabajo en equipo con el desarrollo grupal*. Recuperado de <https://es.extension.umn.edu/noticias-e-ideas-de-la-comunidad/mejorar-el-desarrollo-del-grupo-de-trabajo-en-equipo>

2.3. Roles del líder en los equipos de trabajo

De acuerdo con Valdez (2025), como forjador de equipos, el líder intenta reducir las fricciones disfuncionales, aunque reconoce siempre que la fortaleza de un equipo que se complementa se fundamenta en las diferencias. No necesita, pues, uniformar a las personas ni hacer que todos los demás sean a su imagen y semejanza. Mientras la gente tenga los mismos objetivos, carece de importancia que tenga los mismos roles. Cuando los miembros de un equipo se respetan recíprocamente, sus diferencias son útiles y se les consideran puntos fuertes, no debilidades.

Para describir las etapas de los equipos, podemos adaptar el conocido modelo de liderazgo situacional del experto Kenneth Blanchard. Una interpretación práctica, propuesta por Rivas (s.f.), analiza los roles del líder en cada etapa de la siguiente manera:

Etapas de los equipos	Características	Rol del líder	Representación gráfica
Etapas 1 Arranque del equipo	En la formación del equipo, el líder toma el rol de experto, supervisa al equipo, da soluciones y coordina casi en la totalidad.	- Autoridad - Experto - Solucionador de problemas - Líder del equipo	
Etapas 2 Equipo transicional	En esta etapa, el líder comparte autoridad, evalúa, es el enlace con otros equipos y provee la información necesaria.	- Comparte autoridad - Monitor - Ayuda - Pone el ejemplo - Evaluador - Proveedor de información - Enlace con otros equipos	
Etapas 3 Equipo experimentado	En esta etapa el líder comparte su visión para establecer metas, es auditor, su rol es un poco más como observador sin ejecutar, guía y abre el camino para que el equipo logre el resultado.	- Maneja las fronteras - Auditor - Experto - Proveedor de recursos - Guía para establecer metas - Proveedor de información - Protector	
Etapas 4 Equipo maduro	Aquí el líder comparte valores, visión y misión de una manera más contundente, ya que su rol es estratégico, al manejar y compartir información clave. La responsabilidad en la toma de decisiones también es compartida.	- Lidera las fronteras - Comparte valores - Asesor - Consejero - Proveedor de recursos - Apoyo - Comparte responsabilidades	

Tabla 7. Etapas de los equipos.

Fuente: Rivas, E. (s.f.). *Impacto del liderazgo situacional en el desarrollo de equipos de alto desempeño*. Recuperado de <https://corladlalibertad.org.pe/impacto-liderazgo-situacional-desarrollo-equipos-alto-desempeno/>

Es importante señalar que los equipos pueden pasar por diferentes etapas e incluso repetir los ciclos dependiendo del grado de madurez de toda la organización, así como de los objetivos que se plantean de manera estratégica. Sin embargo, se puede ubicar de manera general el rol del líder en cualquiera de las etapas mencionadas en esta unidad.

Dinámica 3 Team Evolution Lab

Objetivo: Aplicar los principios del trabajo en equipo mediante el análisis de la evolución de un equipo de trabajo, identificando la etapa de desarrollo en la que se encuentra y definiendo las acciones de liderazgo que favorezcan la colaboración, el compromiso y el logro de resultados.

Duración: 30 minutos.

1. Conozcan al equipo

Formen equipos de 4 a 5 participantes. Los participantes remotos formarán un equipo de trabajo.

Cada equipo recibe un **Team Evolution Board**. El tablero presenta un equipo ficticio. También recibirán diez tarjetas (Evolution Cards) con diferentes acontecimientos que han ocurrido durante la vida del equipo.

2. Construyan la historia

Lean cada una de las **Evolution Cards**.

Analicen cómo cada situación afecta la evolución del equipo.

Posteriormente deberán colocarlas cronológicamente sobre el tablero.

Mientras avanzan deberán responder:

- ¿En qué etapa consideran que está el equipo?
- ¿Qué evidencias observan?
- ¿Qué comportamientos caracterizan esa etapa?

3. El líder decide

Cuando el tablero esté completo:

Cada equipo recibe una **Leadership Action Card**.

Su reto será seleccionar únicamente **tres acciones** que implementaría el líder para ayudar al equipo a evolucionar hacia un equipo de alto desempeño.

Por cada acción deberán justificar:

- ¿Por qué esa acción es prioritaria?
- ¿Qué problema ayuda a resolver?
- ¿Cómo fortalecerá la colaboración y el compromiso?

4. Cierre

Cada equipo comparte únicamente:

- La etapa donde ubicó al equipo.
- La acción de liderazgo que considera más importante.
- El cambio que espera observar en el equipo.

Referencias

- Aguilar, J. (s.f.). *5 reglas de oro para la negociación*. Recuperado de <https://www.unniun.com/5-reglas-de-oro-para-la-negociacion-jose-juan-aguilar-master-en-direccion-y-gestion-de-empresas-universidad-de-alicante-mde/>
- Alarcón-Lizcano, L., García-Mogollón, J., y Bolívar-León, R. (2022). Análisis de los estilos de liderazgo ejercidos en la Universidad de Pamplona, Colombia. *Saber, ciencia y libertad*, 17(1). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/7369/736980331013.pdf>
- Cabrera-Nyst, R. (2024). *Las 4 estrategias de negociación más utilizadas*. Recuperado de <https://www.ineaf.es/tribuna/estrategias-de-negociacion-mas-utilizadas/>
- Diario del Exportador (2021). *6 etapas del proceso de negociación: Preparación*. Recuperado de https://www.diariodelexportador.com/2021/05/6-etapas-del-proceso-de-negociacion_5.html
- Díaz-Chuquipiondo, R. (2021). Teoría de la comunicación corporativa. *Polo del conocimiento*, 6(3). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7926838.pdf>
- Farías, A. (2022). *Gung Ho! ¿Cómo estimular el compromiso y el entusiasmo?* Recuperado de <https://adrianfarias.com/gung-ho-como-estimular-el-compromiso-y-el-entusiasmo/>
- Fuentes, E. (2021). *10 diferencias entre grupo y equipo de trabajo*. Recuperado de <https://liderexponencial.es/diferencias-entre-grupo-y-equipo-de-trabajo/>
- Fundación Cambio Democrático. (2022). *Manual sobre prevención y transformación de conflictos*. Recuperado de <https://todosobremediacion.com.ar/wp-content/uploads/2023/05/Manual-sobre-prevencion-y-transformacion-de-conflictos-FCD.pdf>
- Gómez, J. (2022). Henry Mintzberg: un pensador iconoclasta para un management abierto a la realidad. *Nuevas tendencias*, (108). Recuperado de <https://revistas.unav.edu/index.php/nuevas-tendencias/article/download/43208/36393>
- Huot-Link, I. (2024). *Mejorar el trabajo en equipo con el desarrollo grupal*. Recuperado de <https://es.extension.umn.edu/noticias-e-ideas-de-la-comunidad/mejorar-el-desarrollo-del-grupo-de-trabajo-en-equipo>
- Kofman, F. (2001). *Metamanagement*. Tomo 2. Granica.
- Manzanal, M. (2022). La negociación desde una perspectiva colaborativa: el método Harvard. *Revista CEA*, 6(1). Recuperado de <https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/view/3743/2033>
- Parada, M. (2024). *Estas son las técnicas de negociación más eficaces para tu empresa*. Recuperado de <https://www.esade.edu/beyond/es/tecnicas-negociacion-eficaces/>
- Peña, F. (2025). *Habilidades de negociación: ¿qué son y cómo desarrollarlas?* Recuperado de <https://acceninter.com/habilidades-de-negociacion/>
- Rivas, E. (s.f.). *Impacto del liderazgo situacional en el desarrollo de equipos de alto desempeño*. Recuperado de <https://corladlalibertad.org.pe/impacto-liderazgo-situacional-desarrollo-equipos-alto-desempeno/>
- Rufi, C. (2023). *Habilidades de comunicación de un líder: 10 mandamientos*. Recuperado de <https://www.ontraining.es/los-10-mandamientos-de-la-comunicacion-para-un-lider/>
- Valdez, S. (2025). *¿Sabías que desarrollar la inteligencia emocional en tus equipos puede reducir los conflictos y aumentar la productividad?* Recuperado de <https://humancore.net/blog/sabias-que-desarrollar-la-inteligencia-emocional-en-tus-equipos-puede-reducir-los-conflictos-y-aumentar-la-productividad/>

Recursos adicionales

Los siguientes enlaces son externos a la Universidad Tecmilenio, al acceder a ellos considera que debes apegarte a sus términos y condiciones.

Artículo:

Alva, C. (2022). Liderazgo en la negociación y manejo de conflictos para una organización. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2). Recuperado de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2226/3239>

Video:

TEDx Talks. (2023, 11 de enero). *Tengo un equipo, ¿y ahora qué?* | Rubén Duque / TEDxPlazaFundadores [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=fMRDUmg_3yM

Acreditación del programa

- Entrega de la práctica personal y de la práctica con equipo de cada uno de los cuatro circuitos.
- Obtener una evaluación mínima de 80/100 en cada uno de los cuestionarios de evaluación de los cuatro circuitos

Tecmilenio no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, estas se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio.

Todos los derechos reservados @ Universidad Tecmilenio

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor. El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO. Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material